

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Autor: Edson José Unizicki**

Projeto Técnico apresentado  
a Universidade Federal do  
Paraná para obtenção de  
Título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

**Orientador: Professor Roberto Romeu Belotti**

**CURITIBA**  
**2004**

## **AGRADECIMENTOS**

“O trabalho da lapidação do ser humano é árduo

e exige dedicação, abnegação e experiência.

Agradeço aqueles que compartilharam

comigo seus conhecimentos

e me auxiliaram na busca da realização plena

de meus ideais profissionais e humanos.”

Obrigado.

O autor

## SUMÁRIO

<b>Resumo .....</b>	<b>viii</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>ix</b>
 <b>Capítulo I – INTRODUÇÃO</b>	
<b>1. Objetivo do projeto .....</b>	<b>11</b>
1.1 Objetivos gerais .....	11
1.2 Objetivos específicos .....	11
<b>2. Justificativa .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Restrições à proposta .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Metodologia .....</b>	<b>14</b>
 <b>Capítulo II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	
<b>1. Introdução .....</b>	<b>17</b>
<b>2. Quadro teórico da pesquisa .....</b>	<b>17</b>
2.1. Aplicações .....	20
2.1.1. Algumas premissas da pesquisa de clima organizacional ....	21
2.1.2. Dicas e regras para operacionalização da pesquisa de clima organizacional .....	22
2.2. Considerações práticas .....	23
2.2.1. Conformismo .....	23

2.2.2. Responsabilidade .....	24
2.2.3. Motivação e comprometimento compartilhado .....	24
2.2.4. Recompensas .....	25
2.2.5. Comunicação e clareza organizacional .....	26
2.2.6. Calor humano e apoio .....	27
2.2.7. Verticalidade .....	27
2.2.8. Horizontalidade .....	28
2.3. Perigos em desenvolver uma pesquisa de clima .....	28
2.3.1. Contribuições .....	29
2.4. Análise do diagnóstico .....	30
2.5. Fatores que influenciam a motivação .....	31
2.6. Fatores de identificação da satisfação .....	33
<b>3. Métodos e técnicas de pesquisa .....</b>	<b>34</b>
3.1. Métodos que indicam os meios técnicos da investigação .....	34
3.1.1. Método experimental .....	35
3.1.2. Método observacional .....	35
3.1.3. Método comparativo .....	35
3.1.4. Método estatístico .....	35
3.1.5. Método clínico .....	36
3.1.6. Método monográfico .....	36
3.2. Amostragem .....	36
3.2.1. Conceitos básicos .....	36
3.3. Tipos de amostragem .....	37
3.3.1. Amostragem aleatória simples .....	37
3.3.2. Amostragem sistemática .....	38



3.3.3. Amostragem estratificada .....	38
3.3.4. Amostragem por conglomerados .....	39
3.3.5. Amostragem por etapas .....	39
3.3.6. Amostragem por acessibilidade ou por conveniência .....	39
3.3.7. Amostragem por tipicidade ou intencional .....	40
3.3.8. Amostragem por cotas .....	40
<b>4. Questionário como método de pesquisa .....</b>	<b>40</b>
4.1. Conceituação .....	40
4.2. Utilização do questionário .....	41
4.3. Fatores de elaboração e aplicação de um questionário .....	42
4.4. Tipos de questões .....	42
4.5. Conteúdo das questões .....	43
4.6. Escolha das questões .....	45
4.7. Formulação das questões .....	45
4.8. Pré-teste do questionário .....	46
4.9. Benefícios .....	46
<b>5. A cultura organizacional .....</b>	<b>47</b>
5.1. Clima <i>versus</i> cultura organizacional .....	48
5.2. Conceitualizando cultura organizacional .....	49
5.3. Dificuldades em administrar a cultura organizacional .....	50
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>52</b>
 <b>CAPITULO III – A EMPRESA</b>	
<b>1. Histórico da empresa .....</b>	<b>53</b>
<b>2. A organização .....</b>	<b>55</b>

<b>3. A sustentabilidade: uma visão de longo prazo .....</b>	<b>55</b>
<b>4. Descrição geral da empresa .....</b>	<b>56</b>
<b>5. Nome .....</b>	<b>56</b>
<b>6. Missão .....</b>	<b>56</b>
<b>7. Produtos e serviços .....</b>	<b>57</b>
<b>8. Mercado de atuação .....</b>	<b>59</b>

#### **CAPITULO IV – ANÁLISE DA SITUAÇÃO.**

<b>1. Introdução .....</b>	<b>60</b>
<b>2. Análise dos resultados .....</b>	<b>60</b>

#### **CAPITULO V – PROPOSTAS**

<b>1. Sistema ou sub-sistema proposto .....</b>	<b>63</b>
<b>2. Plano de implantação .....</b>	<b>63</b>
<b>3. Recursos .....</b>	<b>65</b>
<b>4. Resultados esperados .....</b>	<b>66</b>
<b>5. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas/corretivas .....</b>	<b>67</b>

#### **CAPITULO VI – SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.**

<b>1. Síntese .....</b>	<b>68</b>
<b>2. Conclusões .....</b>	<b>69</b>
<b>3. Recomendações .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 3 .....</b>	<b>80</b>

## **RESUMO**

O presente projeto técnico analisa a implementação de Pesquisa de Clima Organizacional envolvendo os funcionários do Banco Real ABN AMRO S/A sediados no estado de Santa Catarina.

Será apresentado o Banco Real ABN AMRO S/A, descrevendo sua história; missão; origem do capital; produtos e serviços; mercado de atuação; faturamento anual; estrutura organizacional; infra-estrutura; e característica pessoal.

Foi procurado nos diversos autores localizar subsídios para a elaboração de um plano de Pesquisa de Clima Organizacional.

A Pesquisa de Clima Organizacional visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

## **APRESENTAÇÃO**

As organizações de hoje voltaram-se inteiramente para a gestão do fator humano e da subjetividade.

Elas são hoje convocadas, em seu próprio benefício, a deixarem um modelo de atuação mais focado nas habilidades estáticas, que não leva em conta as particularidades de sua própria cultura e valores, nem a subjetividade de seus profissionais, seus desejos e capacidades para afetar o curso do próprio trabalho, para um outro modelo que, além de focar sua ação no cliente, também focalize a gestão da realização humana como um elemento vital, seja para o desempenho da organização como um todo, como também para o desempenho, pessoal e profissional, de seus colaboradores.

O estudo do clima permite a identificação de indicadores precisos capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado.

Este trabalho será desenvolvido através de estudos com entrevistas e questionários com os funcionários do Banco Real ABN AMRO S/A sediados no estado de Santa Catarina combinado com a missão da organização, o qual visa detectar a percepção dos funcionários e se estão engajados quanto ao desejo da

empresa em querer ser o melhor empregador do setor financeiro mediante um modelo de gestão com foco nos funcionários, acionistas e comunidade.

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1. OBJETIVOS DO PROJETO**

#### **1.1 Objetivos gerais**

Identificar os novos valores percebidos pelos funcionários principalmente cultural no Banco Real em Santa Catarina após a aquisição pelo holandês ABN AMRO.

Analisar o diagnóstico realizado pela Pesquisa de Clima Organizacional, de modo a auxiliar a organização a efetuar diferentes ações visando à melhoria dos aspectos que necessitam de atenção.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Descrever os novos valores incorporados pelos funcionários;
- O estudo comparativo entre as áreas subordinadas e superiores;
- Identificar os fatores que podem levar a instituição a ser o melhor empregador do setor financeiro;
- Definir se responsabilidade social contribui para ganho de produtividade.

## 2. Justificativa

A relevância do estudo é determinada pela oportunidade que este oferece de ampliar o conhecimento sobre o tema. Para uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais, especialmente nesta época de tantas transformações, cada vez mais velozes, a cada dia surgem novos fatos no contexto social, econômico, político e cultural que afetam a cabeça das pessoas, causando impactos em seus valores e, conseqüentemente, nas suas atitudes em relação ao trabalho, influenciando de forma direta o clima organizacional.

A realização da pesquisa de clima organizacional é uma maneira de acompanhar continuamente a satisfação dos funcionários com a organização, avaliando a evolução dos resultados e verificando quais os aspectos necessitam de maior atenção.

Atualmente torna-se cada vez mais necessário à área de RH mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações.

Hoje se conta com alguns instrumentos que podem ajudar a aproximar-se um pouco mais deste conceito, através da sua operacionalização em outros mais tangíveis (avaliando o nível de satisfação do colaborador com a empresa, com as lideranças, com o ambiente de trabalho, etc.). Um destes instrumentos é a Pesquisa de Clima Organizacional e é em torno dela que será desenvolvido o projeto. É procurado aqui expor o seu uso como uma importante ferramenta motivacional.

Pesquisa de clima organizacional objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

É importante dizer que a pesquisa de clima - quando bem feita - deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização pesquisada, propondo sempre, em seu fechamento, um Plano de Ação, que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos. Este será, portanto, específico, uma vez que todas as variáveis já estarão claramente definidas pelo levantamento realizado.

Pode-se dizer que este "diagnóstico" realizado pela pesquisa de clima organizacional pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, como:

- Potencializar os propulsores - com base na apuração dos pontos fortes da organização pode-se ter uma ação específica para sua valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos;
- Balizar programas de treinamentos específicos - através da identificação de seus pontos críticos pode-se produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores;
- Obter a sinergia dos colaboradores - esta atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades – seu desenvolvimento profissional e pessoal.
- Sinergia das lideranças - A apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação e reorientação das lideranças em torno dos mesmos objetivos - propicia um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível de comando da organização. Dentre eles destaca-se uma revitalização do Planejamento Estratégico da organização, especialmente no que tange à Reorientação e Redefinição das Diretrizes Estratégicas.



### **3. Restrições à proposta**

O questionário é a melhor forma de fazer o levantamento dessas questões junto aos colaboradores da empresa, porém, a dificuldade do uso de questionário como técnica de pesquisa é apresentada pelos seguintes pontos:

- Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada colaborador;
- Inibe o preenchedor na formulação de críticas e sugestões para novas diretrizes da empresa porque teme sua identificação, mesmo quando lhe é assegurado o anonimato;
- Pode ocorrer que o preenchedor do questionário emita falsas informações a fim de valorizar o desempenho pessoal.

### **4. Metodologia**

O presente trabalho procurou através de uma revisão bibliográfica, a localização das fontes de leitura do material, montagem do texto que compõe o universo teórico, através de citações paráfrases e resumos, compulsar nos diversos autores referencial teórico para elucidar, esclarecer os conceitos, concepções e fundamentos, para a análise da Pesquisa de Clima Organizacional, e os métodos de avaliação do clima.

A abordagem de análise do clima organizacional realizada em 2003 pelo Banco Real ABN AMRO S/A foi dada a partir de questionários, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões dos funcionários referentes ao ambiente interno, de relacionamentos, perspectivas profissionais oferecidas pela instituição, assim como detectar aspectos debilitados, e então, definir estratégias visando o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores.

As questões foram agrupadas nos seguintes fatores:

1. Comunicação;
2. Desempenho e Avaliação;
3. Desenvolvimento de Pessoas;
4. Direção e Valores;
5. Ética e Qualidade;
6. Futuro;
7. Gestão Participativa;
8. Imagem;
9. Organização e Integração;
10. Processo de Decisão;
11. Remuneração e Benefícios;
12. Responsabilidade Social.

A abordagem de análise foi feita de forma quantitativa observando a distribuição dos indivíduos em relação a determinadas variáveis, ou seja, os onze fatores de pesquisa.

A pesquisa de clima atingiu todas as áreas da Organização divididas em:

- Distribuição;
- Rede VII;

- Clientes Corporate e Middle Market;
- Tecnologia e Operações;
- Aymoré Financiamentos;
- Demais áreas;
- Real Seguros.

O questionário foi distribuído para todos os funcionários e estagiários, divididos de forma estratificada quanto ao cargo (grade), tempo de casa e área de trabalho (Anexo 1).

A pesquisa de clima organizacional foi realizada em 57 questões fechadas onde, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhido a que melhor representa sua situação ou ponto de vista, sendo que, as afirmativas representam um valor referente ao nível de satisfação:

[5] Concordo Fortemente

[4] Concordo

[3] Nem concordo/Nem discordo

[2] Discordo

[1] Discordo Fortemente

(Anexo 2)

## **CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **1. Introdução**

A pesquisa é um dos mais importantes instrumentos administrativos que se pode ter, juntamente com treinamento e seleção.

É indiscutível sua aplicação nas áreas de mercado, de produção, de finanças e noutras. Sem pesquisa não se pode falar em desenvolvimento, pois é esta que indicará a direção deste desenvolvimento.

Essa técnica constitui-se na aplicação de forma sistemática, através de um detalhamento que possibilite uma reorientação da ação ou atividade empresarial para alcançar melhores resultados.

### **2. Quadro teórico da pesquisa**

Pesquisas sobre condições de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações, pois, através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários, medidas poderão ser adotadas, de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no trabalho. Nesse particular, muito útil mostram-se os estudos sobre clima organizacional para o diagnóstico da organização e para intervenções e mudanças (LaFollette *apud* Bär, 1995).

A pesquisa de clima organizacional procura apreender as percepções dos indivíduos sobre a organização que integram, possibilitando inferir e analisar o universo cultural (Fleury, 1989).

Enquanto o clima organizacional é uma característica relativamente duradoura a cultura é de alta duração (Moran e Volkwein *apud* Bär, 1995). Pode-se então dizer que a cultura é mais estável em relação ao clima organizacional, por este manter certa instabilidade.

A cultura organizacional evolui mais devagar em função do processamento dos eventos sociais, históricos e humanos que impactam a organização no desenrolar de sua existência, os quais se refletem em transformações estruturais. O clima se desenvolve a partir de conteúdos culturais, com assimilação mais rápida de circunstâncias conjunturais e reflete um determinado momento da vida da organização (Bär, 1995).

Conforme Moran e Volkwein, (*apud* Bär 1995), o clima organizacional é uma resposta criada pelo grupo de indivíduos componentes da organização, ao interagir dentro do quadro formado pela cultura, interpondo-se às demandas externas e internas impostas às organizações. De uma certa forma, poder-se-ia dizer que o conjunto de manifestações culturais é integrante do inconsciente coletivo dos indivíduos de uma organização e suas manifestações, conscientes e inconscientes, influem no clima organizacional, a longo e a curto prazo.

Assim, a unidade de análise do clima organizacional é a organização, enquanto a unidade do clima psicológico é a do indivíduo (Muchinsky *apud* Bär, 1995).

Importante colocação faz Champion (*apud* Luz 1996), ao definir clima organizacional, como sendo: "as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho".

Conceito como este faz refletir e admitir a relevante importância do conhecimento das percepções dos indivíduos em relação à organização e ao grupo possibilitando a formulação de diagnósticos mais abrangentes do clima organizacional, na medida em que fornecem uma visão da organização, permitindo a compreensão de fenômenos de natureza estrutural e conjuntural vinculados às questões culturais.

Apenas a avaliação quantitativa do clima organizacional não é a única forma de se estudar a cultura de uma organização. Sua aplicação pura e simples é um erro metodológico, pois a conjugação da avaliação quantitativa, através de questionários, com a observação e entrevistas pode oferecer uma visão panorâmica da cultura organizacional que será de grande utilidade para a gerência. Ou seja, os aspectos quantitativos centram-se no que as pessoas dizem sobre a cultura, sem atender para os significados atribuídos (Duncan *apud* Bär, 1995).

Como salienta Kanaane, (1996), o estudo do clima organizacional demonstra em que grau as motivações e as relações sociais são percebidas como facilitadoras ou ameaçadoras pelo trabalhador. Ao se perceber vivenciando situações profissionais facilitadoras, representa-se socialmente como um membro

efetivo do próprio contexto de trabalho; contrariamente, caso as condições presentes se tornem limitadas e cerceadoras do desempenho profissional, acarretarão limitadas percepções que o trabalhador elaborará, representando-se como um ser despossuído de significação. Estas constatações demonstram o desengajamento do trabalhador para com os processos produtivos.

Assim, para efeitos desta pesquisa, será utilizada a definição apresentada por Litwin, (*apud* Bär, 1995), ou seja, clima organizacional visto como:

"Um conjunto de propriedades mensuráveis, percebida direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas".

## **2.1. Aplicações**

O levantamento do clima organizacional de um grupo, organização ou instituição é útil não apenas como meio de diagnóstico, mas também de acompanhamento da evolução das mudanças organizacionais. Trata-se de um instrumento valioso para identificar situações e oportunidades de modificação para melhor ou não, e avaliar a eficácia dos métodos e técnicas de mudança organizacional. Nas empresas, por exemplo, ele é em especial importante para processos de gestão estratégica, como o *balanced scorecard* (cenário balanceado).

A pesquisa de clima se destina aos gestores interessados em monitorar e aperfeiçoar a satisfação dos membros de suas organizações, criando um canal de diálogo e de trocas mútuas que potencializam a convivência, o relacionamento e o próprio trabalho. Destina-se também àquelas empresas que enfrentam dificuldades para implementar algumas de suas estratégias, às empresas que identificam

problemas de convivência ou mesmo de produtividade, às empresas que querem dimensionar a satisfação de seus colaboradores em relação às práticas e políticas vigentes da empresa, e às organizações que procuram um maior conhecimento interno, em termos de seus recursos humanos. Como ferramenta de RH, o clima é um poderoso recurso de gestão, de implementação de novas práticas e de crescimento organizacional. Colocado dessa forma, se destina praticamente a todas as organizações.

### **2.1.1. Algumas premissas da pesquisa de clima organizacional**

- O questionário deve contemplar questões de um maior número possível de áreas (Liderança, Trabalho em Equipe, Comunicação Interpessoal, Comunicação Organizacional, Benefícios, Salários, Desenvolvimento Profissional, expectativas de crescimento, Treinamento, etc.). Uma Pesquisa que abranja exaustivamente várias áreas propiciará uma maior precisão no diagnóstico, pois pode-se cruzar dados achando possíveis causas de uma área em outra. Por exemplo, pode-se verificar que a razão de falta de perspectiva de desenvolvimento profissional deve-se a falhas no sistema de comunicação organizacional.

- Os níveis hierárquicos superiores devem estar totalmente comprometidos com a Pesquisa de Clima Organizacional acreditando nela e incentivando todos a participar.

- Não existe pesquisa de clima organizacional “padrão”. Para cada empresa haverá um questionário adaptado à sua realidade, à linguagem e cultura de seus funcionários.



- Todo o processo de pesquisa de clima organizacional deverá ser conduzido por um profissional ou empresa independente. A utilização de profissionais da própria empresa poderá comprometer a sua credibilidade. Este profissional ou empresa independente deverá também participar ativamente do planejamento das ações corretivas, pois é ele ou ela que domina o diagnóstico.

- Todos os funcionários deverão ser comunicados antecipadamente sobre a pesquisa de clima organizacional bem como seus objetivos e forma de aplicação.

### **2.1.2. Dicas e regras para a operacionalização da pesquisa de clima organizacional:**

- Evitar ao máximo a metodologia de amostragem na hora de definir quem irá responder. Fazer de tudo para que 100% responda a pesquisa. Estatisticamente isto poderá não fazer muita diferença e os custos certamente irão aumentar um pouco, mas em um processo importante com este não se pode correr o risco de um funcionário não compreender o porquê ele não foi escolhido para responder e, ainda pior, comprometer a credibilidade da pesquisa de clima organizacional, pois poderá haver a desconfiança de que os respondentes estão sendo escolhidos.

- A Empresa deverá assumir por escrito, no próprio questionário, dois compromissos fundamentais que garantirão aos funcionários a tranquilidade necessária para responderem com sinceridade a pesquisa de clima organizacional:

1. Anonimato: o funcionário não deverá se identificar no questionário e nenhuma questão poderá ser suficiente para deduzir quem respondeu aquele questionário.

2. Confidencialidade: apenas o funcionário que respondeu e o profissional ou empresa contratada terão acesso ao questionário respondido. Não será permitido o acesso de outras pessoas a qualquer questionário preenchido.

## **2.2. Considerações práticas**

No instrumento diagnóstico utilizado, o clima organizacional é avaliado como resultante dos seguintes parâmetros:

**2.2.1. Conformismo.** Representa o grau em que os membros da organização aceitam com passividade as situações cotidianas. O conformismo é mais do que um excesso de subordinação: é uma espécie de resignação, que traduz uma postura pessimista e negativa. Em geral, ocorre em organizações em que há excesso de regras e elas são demasiado rígidas. Quando há excesso de conformismo numa organização, podem ocorrer os seguintes problemas:

- Desmotivação;
- Sentimentos depressivos;
- Pessimismo;
- Atitudes cínicas.

As conseqüências são uma diminuição geral da energia e da eficácia do trabalho das pessoas.

**2.2.2. Responsabilidade.** Esse item trata basicamente da delegação de competências, assunção de responsabilidade por parte dos delegados e sua capacidade de tomar decisões. A delegação fez com que os membros da organização desempenhem a sua parte nos objetivos organizacionais. Para tanto, capacita-se a tomar decisões e resolver problemas, sem precisar a todo o momento perguntar a superiores o que devem fazer. Quando o item responsabilidade é deficiente, ocorrem os seguintes comportamentos:

- Falta de clareza sobre prioridades;
- Frustração, pela sub-utilização de talentos;
- Duplicação de atribuições, com o conseqüente retrabalho;
- Sentimento de distribuição injusta de encargos;
- Colocação da ênfase em determinadas tarefas, em prejuízo de outras;
- Desconfiança em relação às chefias.

As conseqüências em relação à organização são:

- Falta de dedicação, por insatisfação pessoal;
- Os problemas não resolvidos são varridos para baixo do tapete, mas sempre voltam agravados;
- Absenteísmo.

**2.2.3. Motivação e comprometimento compartilhado.** Em condições ideais, a organização valoriza a qualidade de vida e a excelência do trabalho e se preocupa com elas. Isso aumenta a auto-estima das pessoas, e faz com que elas compartilhem os valores e os objetivos da organização.

Cria-se assim um espírito de equipe favorável, que reflete o grau até o qual os membros da organização trabalham juntos na direção dos objetivos comuns. O clima é de harmonia e cooperação. Quando a motivação e o comprometimento compartilhado são baixos, costumam surgir os seguintes comportamentos:

- O potencial de crescimento pessoal é baixo ou não existe;
- Não há reconhecimento de desempenhos pessoais;
- Os objetivos são ignorados;
- Aumenta o nível de estresse.

As consequências para a organização podem ser:

- Criação de compartimentos estanques: as "ilhas" organizacionais;
- As chefias se desinteressam pela vida pessoal dos membros;
- Os membros procuram alternativas fora da organização;
- Aumenta a resistência a idéias novas, às mudanças e a novos

membros;

- Aumentam os boatos e intrigas de corredor.

**2.2.4. Recompensas.** Representam o grau em que os membros se sentem reconhecidos e recompensados por seu trabalho, e não ignorados, criticados e punidos com freqüência. Quando as recompensas são baixas, podem surgir na organização os seguintes comportamentos:

- Cria-se uma atmosfera de impessoalidade;
- Diminui a doação espontânea de feedback entre as pessoas.

As conseqüências em relação à organização podem ser:

- Aumento da postura "estamos aqui para trabalhar, não para pensar";
- Incerteza sobre o que representa o trabalho;
- Aumento da rotatividade dos membros em áreas críticas;
- Aumento de horas extras e de retrabalho.

**2.2.5. Comunicação e clareza organizacional.** Representa o grau de ordem, bom funcionamento, transparência de atitudes e definição de áreas, funções e objetivos na organização. Tudo isso resulta de uma boa comunicação entre áreas e membros, a qual, por sua vez, resulta da liberdade dada às pessoas, para que elas expressem em liberdade e confiança suas idéias e sentimentos. Quando a comunicação e a clareza são baixas, podem ocorrer os seguintes comportamentos:

- As pessoas se sentem deslocadas;
- Os processos de tomada de decisão são obscuros ou desconhecida;
- As atribuições são confusas e mudadas com frequência;
- O espírito de equipe é baixo;
- Os membros não têm o desejo de se superar;
- Aumentam as discordâncias em relação a objetivos importantes;

- As promoções e aumentos não têm coerência com os merecimentos.

As consequências para a organização podem ser:

- Excesso de trabalho;
- Clima de insegurança, medo de surpresas desagradáveis a qualquer momento;
- Baixos desempenhos como medida de autoproteção;
- Aumento da rotatividade dos membros (nem sempre por demissões, mas também por transferências, e remanejamentos);
- Conflitos sobre autoridade e responsabilidade;
- Falta de base para tomadas de decisão.

**2.2.6. Calor humano e apoio.** Essa dimensão reflete a amizade e o entendimento que devem existir na organização. Os membros confiam uns nos outros e se apóiam mutuamente. Os bons relacionamentos predominam no ambiente de trabalho. Há satisfação em relação às oportunidades e à preocupação das pessoas umas com as outras. Métodos e técnicas pertinentes de avaliação são compreendidos e aceitos como instrumentos necessários e importantes. Valores baixos nesse parâmetro geram os comportamentos contrários.

**2.2.7. Verticalidade.** Significa excesso de hierarquia e pouca flexibilidade. A tendência predominante é o autoritarismo e a rigidez de posições. Quanto maior a verticalidade de uma organização, maiores serão a sua resistência à mudança e seu isolamento em relação a outras organizações. A organização de alta verticalidade

tende a entrar em entropia (autodissolve-se). Um exemplo histórico disso foi a implosão da União Soviética.

**2.2.8. Horizontalidade.** Representa o grau de informalidade de uma organização. Ele é muitas vezes excessivo, e nesses casos surgem em frequência boatos, intrigas de corredor e ressentimentos. A horizontalidade (informalidade) em si não é um mal. O que se deve evitar é sua extensão além de limites razoáveis. É importante lembrar que quanto maior a verticalidade maior a horizontalidade. Isso significa que quando a organização é excessivamente vertical (tem uma cultura formal autoritária) ela produz, em seu próprio seio, uma contracultura informal, de resistência ao autoritarismo. Cria-se então um clima organizacional tenso, potencialmente explosivo, se e quando o autoritarismo se mostrar ineficaz. Se o excesso de verticalidade produz organizações rígidas, conservadoras, travadas, o excesso de horizontalidade gera organizações caóticas. Em ambos os casos, o preço a pagar é sempre elevado.

### **2.3. Os perigos em desenvolver uma pesquisa de clima:**

A International Survey Research Corporation aponta sete perigos em qualquer pesquisa organizacional. São os chamados Sete Pecados das Pesquisas, e deles não está isento o diagnóstico de clima:

- Má escolha do momento;
- Não utilizar amostragens representativas da organização;
- Fazer pesquisas com demasiada frequência;

- Utilizar métodos supersimplificados;
- Elaborar o relatório dos resultados com uma equipe muito pequena;
- Atrelar os resultados obtidos a bônus por desempenho;
- Estabelecer objetivos arbitrários para as pesquisas.

Por tudo isso, recomenda-se que os resultados devem ser analisados com cuidado e exaustivamente discutidos, sempre em grupo. Recomenda-se também não fazer levantamentos de clima juntando membros de muitas áreas de uma organização de uma só vez.

### **2.3.1. Contribuições**

Dentre as principais contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional, podemos destacar:

- Buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial;
- Enfocar o cliente interno e externo;
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- Organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização, dentre outras.



## 2.4. Análise do Diagnóstico

Após o mapeamento e análise das respostas deve-se atentar ao diagnóstico de forma que:

- Os dados (apenas estatísticos) devem ser passados primeiramente para a Diretoria contratante e outras pessoas envolvidas no processo. Neste primeiro momento, deve-se apenas apresentar o diagnóstico.
- Dependendo do tamanho da empresa e da criticidade dos resultados, podem-se definir pequenos grupos de trabalhos para atuarem nas diversas áreas de correção.
- Cada um destes grupos (ou o grupo único se for o caso) irá trabalhar em seu diagnóstico fazendo a análise das possíveis causas. Pequenas pesquisas complementares, mesmo que informais, poderão ser necessárias.
- Cada grupo deverá fazer proposições, apresentando cenários que contemplarão “o que” fazer, “quando” fazer, “como” fazer, “quem” irá fazer, “quanto” será o ganho e “quanto” será o investimento.

De um modo geral, o diagnóstico do clima organizacional proporciona os seguintes benefícios:

1) Facilita a proatividade: A atitude proativa é útil para antecipar dificuldades e conflitos, o que facilita muito a adoção de medidas preventivas. Os membros da organização percebem que sua participação é efetiva, democrática e valorizada. Estudos mostram que em organizações em que se fazem diagnósticos periódicos de clima organizacional os índices de satisfação no trabalho são superiores à média.

2) Melhora a comunicação: O diagnóstico participativo, no qual todos são ouvidos em igualdade de condições, ajuda a construir e manter redes de

conversação consistentes, que são fundamentais para atenuar o principal problema das instituições: a compartimentalização e o bloqueio de fluxo de informações. É importante notar que a construção e a manutenção de um clima organizacional positivo desempenha um papel crucial na seguinte circularidade produtiva: Mudar o modo de sentir; de falar; de pensar e de agir.

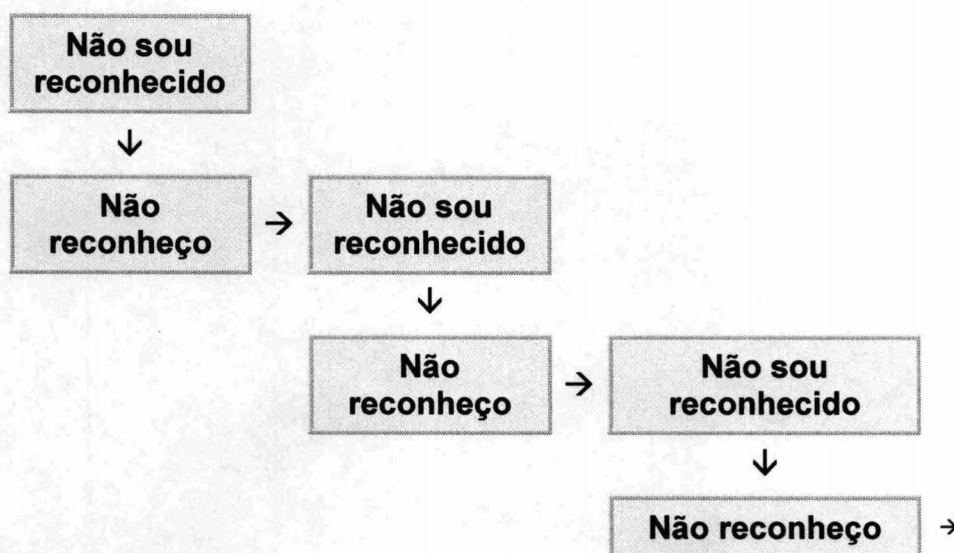
## **2.5. Fatores que influenciam a motivação**

Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que vai desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento.

O que motiva os Colaboradores	O que desmotiva os Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios</li> <li>• Integração</li> <li>• Oportunidade de crescimento profissional</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Oportunidade de Desenvolvimento profissional</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Valorização e Reconhecimento</li> <li>• Imagem da empresa frente ao mercado</li> <li>• Visão de Futuro</li> <li>• Salário</li> <li>• Participação (Sentimento de ser ouvido pela empresa)</li> <li>• Acesso às novas tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de desafios</li> <li>• Pouca oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional</li> <li>• Falta de clareza nos critérios utilizados para avaliação. Feedback</li> <li>• Falta de valorização e reconhecimento pela empresa</li> <li>• Relação com a liderança</li> <li>• Falta de autonomia</li> <li>• Falta de visão do todo - Baixo sentimento de participação. Sentimento de pouco acesso à informação</li> <li>• Salário</li> <li>• Processos internos difíceis</li> </ul>

Pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização. O ambiente interno da empresa deve prover as condições necessárias à sua realização, em todos os sentidos.

O sentimento de reconhecimento está vinculado ao papel da liderança, pois é ele que demonstrará este fator. Quando a liderança não se sente reconhecida à tendência é:



Pela ilustração acima, quanto menor o grau na cadeia hierárquica da empresa, menor será o sentimento de reconhecimento. Isto se agrava bastante no momento em que por vícios culturais leva a falta de reconhecimento até mesmo de seus pares.

## 2.6. Fatores de identificação da satisfação

Normalmente, os graus de satisfação ou insatisfação são identificados com base em 7 fatores. São eles:

- Clareza organizacional e expectativa de desempenho: verifica se, na percepção do colaborador, a missão, políticas, diretrizes e objetivos da empresa estão claramente definidos e divulgados;
- Estilo de gerência: evidencia o comportamento predominante do gerente ou líder no relacionamento com a equipe;

- Reconhecimento: verifica se o colaborador se sente reconhecido e valorizado como profissional e como pessoa;
- Comprometimento organizacional: fator que permite saber do envolvimento com as atividades;
- Carga de trabalho: verifica a percepção em relação à variedade de atribuições que lhes são oferecidas;
- Trabalho em equipe: verificam a percepção quanto à cooperação, soma de esforços, amizade e compreensão entre os próprios colaboradores;
- Condições de trabalho: percepções em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo suporte necessário para realização dos trabalhos.

### **3. Métodos e técnicas de pesquisa**

#### **3.1. Métodos que indicam os meios técnicos da investigação**

Estes métodos têm por objetivo proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que esta sendo investigada.

Podem ser identificados vários métodos desta natureza nas ciências sociais. Nem sempre um método é adotado rigorosa ou exclusivamente numa investigação. Com frequência, dois ou mais métodos são combinados. Isto porque

nem sempre um único método é suficiente para orientar todos os procedimentos a serem desenvolvidos ao longo da investigação.

### **3.1.1. Método Experimental**

O método experimental consiste essencialmente em submeter os objetos de estudo a influência de certas variáveis, para observar os resultados que a variável produz no objeto.

### **3.1.2. Método Observacional**

Pode ser considerado o mais primitivo, e conseqüentemente o mais impreciso. Mas, por outro lado, pode ser tido como um dos mais modernos, visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais.

### **3.1.3. Método Comparativo**

O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Assim é que podem ser realizados estudos comparando diferentes culturas ou sistemas políticos.

### **3.1.4. Método Estatístico**

Este método fundamenta-se na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais. Há que se considerar, porém, que as explicações obtidas mediante a utilização do método estatístico não podem se consideradas absolutamente verdadeiras, mas adotadas de boa probabilidade de serem verdadeiras. Mediante a utilização de

testes estatísticos, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido.

### **3.1.5. Método Clínico**

O método clínico apóia-se numa relação profunda entre pesquisador e pesquisado. É utilizado, principalmente, na pesquisa psicológica, onde os pesquisados são indivíduos que procuram o psicólogo ou o psiquiatra para obter ajuda. Todavia, o pesquisador que adota o método clínico deve cercar-se de muitos cuidados ao propor generalizações, visto que esse método se apóia em casos individuais e envolve experiências subjetivas.

### **3.1.6. Método Monográfico**

O método monográfico parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades etc.

## **3.2. Amostragem**

### **3.2.1 Conceitos Básicos**

A definição de alguns conceitos básicos é fundamental para a compreensão do problema da amostragem na pesquisa. São eles:

a) Universo ou População. É um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referencia total de habitantes de determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como amostra o conjunto de membros de uma organização.

b) Amostra. Subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Uma amostra pode ser constituída, por exemplo, por cem empregados de uma população de 4.000 que trabalham em uma fabrica.

### **3.3. Tipos de Amostragem**

#### **3.3.1. Amostragem Aleatória Simples**

A amostragem aleatória simples consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual. Para garantir que a escolha dessa amostra seja devida realmente ao acaso, podem-se utilizar tabuas de números aleatórios.

Este procedimento, embora seja o que mais se ajusta aos princípios da teoria das probabilidades, nem sempre é o de mais fácil aplicação, sobretudo, porque exige que se atribua a cada elemento da população um número único. Além disso, despreza o conhecimento prévio da população que porventura o pesquisador possa ter.



### **3.3.2. Amostragem Sistemática**

Sua aplicação requer que a população seja ordenada de modo tal que cada um de seus elementos possa ser unicamente identificado pela posição. Apresenta condições para satisfação desse requisito uma população identificada a partir de uma lista que englobe todos os seus elementos.

A composição da amostra por este processo é bastante simples. Deve ficar claro, porém, que só é aplicável nos casos em que se possa previamente identificar a posição de cada elemento num sistema de ordenação de população.

### **3.3.3. Amostragem Estratificada**

Caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. O fundamento para delimitar os subgrupos ou estratos pode ser encontrado em propriedades como sexo, idade, cargo, etc. Muitas vezes essas propriedades são combinadas, o que exige uma matriz de classificação.

A amostragem estratificada pode ser proporcional ou não proporcional. No primeiro caso, seleciona-se de cada grupo uma amostra aleatória, ou seja, proporcional à extensão de cada subgrupo determinado por alguma propriedade tida como relevante.

No caso da amostragem estratificada não proporcional, a extensão das amostras dos vários estratos não é proporcional a extensão desses estratos em relação ao universo. Há situações em que este procedimento é o mais adequado, particularmente naqueles em que se tem interesse na comparação entre os vários estratos.

Em uma pesquisa de clima é muito importante que possa identificar as especificidades de cada área ou conjunto de colaboradores com mesmas

características. Quanto mais estratificar o público-alvo (sem que isso torne os respondentes identificáveis), mais se consegue retratá-lo e, conseqüentemente, tratar os eventuais problemas levantados com ações mais localizadas e customizadas. É importante ressaltar que o excesso de estratificação sem um planejamento de ações específico posterior poderá gerar no público-alvo expectativas erradas quanto ao resultado final do trabalho (Anexo 3).

#### **3.3.4. Amostragem por Conglomerados**

É indicada em situações em que é bastante difícil a identificação de seus elementos. A amostragem por conglomerados é vantajosa quando é elevado o custo de preparação de uma lista de toda a população. Neste caso, basta elaborar a lista da população dos conglomerados e não a da população total.

#### **3.3.5. Amostragem por Etapas**

Esse tipo de amostragem pode ser utilizado quando a população se compõe de unidades que podem ser distribuídas em diversos estágios. Torna-se muito útil quando se deseja pesquisar uma população cujos elementos se encontram dispersos numa grande área, como um estado ou um país.

#### **3.3.6. Amostragem por Acessibilidade ou por Conveniência**

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

### **3.3.7. Amostragem por Tipicidade ou Intencional**

Consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A principal vantagem da amostra por tipicidade esta nos baixos custos de sua seleção. Entretanto, requer considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado.

### **3.3.8. Amostragem por Cotas**

De modo geral é desenvolvido em três fases:

- a) classificação da população em função de propriedades tidas como relevantes para o fenômeno a ser estudado;
- b) determinação da proporção da população a ser colocada em cada classe, com base na constituição conhecida ou presumida da população e;
- c) fixação de cotas para cada observados ou entrevistador encarregado de selecionar elementos da população a ser pesquisada, de modo tal que a amostra total seja composta em observância a proporção das classes consideradas.

Este procedimento é usualmente aplicado em levantamentos de mercado e em prévias eleitorais.

## **4. Questionário como método de pesquisa**

### **4.1. Conceituação**

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito as

peças, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimento, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

#### **4.2. Utilização do questionário**

A principal preocupação na escolha do instrumento de pesquisa e suas variáveis componentes recaem na necessidade de contar com um instrumento comprovadamente aplicável às proposições da pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional materializa-se através de um questionário respondido pelos funcionários.

A construção e realização de um questionário consistem basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As questões constituem, pois, o elemento fundamental do questionário.

O questionário é um dos instrumentos que o analista utiliza para levantamento de dados, principalmente:

- Quando não há tempo nem possibilidade de se entrevistar todas as pessoas;
- Para baratear o custo do levantamento em relação à entrevista;
- Se quiser um instrumento para levantamento de dados quantificáveis;

### **4.3. Fases de elaboração e aplicação de um questionário**

1. identificação dos assuntos a serem pesquisados;
2. identificação do universo e amostra para aplicação;
3. elaboração propriamente dita;
4. correção de falhas;
5. estabelecimento do prazo para o preenchimento, condicionando:  
Qualidade, quantidade e periodicidade do fenômeno;
6. aplicação do questionário;
7. análise dos resultados.

### **4.4. Tipos de Questões**

- **Questões Fechadas:** apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista. Nas questões fechadas, é preciso garantir que, qualquer que seja a situação do respondente, haja uma alternativa em que este se enquadre. Também é necessário garantir que as alternativas sejam mutuamente exclusivas, ou seja, apenas uma das alternativas poderá corresponder à situação do respondente (Anexo 4).

Ressalta-se, porem, que há situações em que mais de uma das alternativas poderá ser escolhida (Anexo 5).

- **Questões Abertas:** nas questões abertas, apresenta-se a pergunta e deixa-se um espaço em branco para que a pessoa escreva sua resposta sem

qualquer restrição. A principal vantagem das questões abertas é a de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas. No entanto, questionários com muitas questões abertas freqüentemente retornam com muitas delas não respondidas, visto requererem maiores esforços para serem respondidas (Anexo 6).

- **Questões Dependentes:** quando uma questão depende da resposta dada a uma outra é denominada dependente. Há diversas formas de apresentação desse tipo de questão. Pode-se, após cada alternativa, escrever o procedimento a ser seguido.

#### **4.5. Conteúdo das Questões**

As questões podem se referir ao que as pessoas sabem (fatos), ao que pensam, esperam, sentem ou preferem (crenças e atitudes) ou ao que fazem (comportamento). Torna-se conveniente, portanto, estabelecer as distinções entre os diferentes tipos de questões no referente ao seu conteúdo.

- **Questões sobre fatos:** Essas questões referem-se a dados concretos e fáceis de precisar, como sexo, idade, naturalidade, estado civil, número de filhos etc. De modo geral, essas questões são respondidas com sinceridade, salvo quando o pesquisado possa supor que de suas respostas derive uma consequência negativa.

- **Questões sobre atitudes e crenças:** Os questionários visam, freqüentemente, obter dados referentes a fenômenos subjetivos. Questões dessa natureza são mais difíceis de ser respondida. Primeiramente, porque nem sempre as pessoas tem uma atitude ou mesmo uma opinião sobre o assunto, já que pode ocorrer que nunca tenham pensado nele.

- Questões sobre comportamento: O comportamento passado ou presente de uma pessoa é um tipo de fato que ela pode observar de uma posição privilegiada e constitui indicador expressivo de seu comportamento futuro em condições similares.

- Perguntas sobre sentimento: As perguntas deste tipo referem-se às reações emocionais das pessoas perante fatos, fenômenos, instituições ou outras pessoas. Medo, desconfiança, desprezo, ódio, inveja, simpatia e admiração são alguns dos sentimentos mais pesquisados mediante questionários.

- Perguntas sobre padrões de ação: Referem-se genericamente aos padrões éticos relativos ao que deve ser feito, mas podem envolver considerações práticas a respeito das ações que são praticadas. O interesse destas perguntas está em que podem oferecer um reflexo do clima predominante de opinião, bem como do comportamento provável em situações específicas.

- Perguntas dirigidas a comportamento presente ou passado: O comportamento presente ou passado de uma pessoa é um tipo de fato que ela pode observar de uma posição privilegiada. Entretanto, esse tipo de fato é aqui isolado em virtude do valor que pode ter para a predição do comportamento futuro.

- Perguntas referentes a razões conscientes de crenças, sentimentos, orientações ou comportamento: Estas perguntas são formuladas com o objetivo de descobrir os “porquês”. Embora sejam perguntas simples de serem formuladas, há que se considerar que as respostas obtidas referem-se apenas a uma dimensão consciente.

#### **4.6. Escolha das Questões**

A escolha das questões esta condicionada a inúmeros fatores. Há, no entanto, algumas regras básicas que devem ser observadas:

- a) devem ser incluídas apenas questões relacionadas ao problema pesquisado;
- b) não devem ser incluídas questões cujas respostas podem ser obtidas de forma mais precisa por outros procedimentos;
- c) deve-se levar em conta as implicações de questão com os procedimentos de tabulação e análise dos dados;
- d) devem ser incluídas apenas as questões que possam ser respondidas sem maiores dificuldades;
- e) devem ser evitadas questões que penetrem na intimidade das pessoas.

#### **4.7. Formulação das Questões**

O conteúdo da resposta relaciona-se diretamente a maneira como foi formulada a pergunta. Algumas normas já consagradas a esse respeito podem ser assinaladas:

- a) as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa;
- b) deve-se levar em consideração o sistema de referência do interrogado, bem como o seu nível de informação;
- c) a pergunta deve possibilitar uma única interpretação;
- d) a pergunta não deve sugerir respostas;
- e) as perguntas devem referir-se a uma única idéia de cada vez.



#### **4.8. Pré-teste do questionário**

Depois de redigido o questionário, antes de ser aplicado definitivamente, deverá passar por uma prova preliminar. A finalidade desta prova, geralmente designada como pré-teste, é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimento ao informante, exaustão etc.

O pré-teste é realizado mediante a aplicação de alguns questionários a elementos que pertencem à população pesquisada.

O pré-teste deve assegurar que o questionário esteja bem elaborado, sobretudo no referente a:

- a) clareza e precisão dos termos;
- b) forma de questões;
- c) desmembramentos das questões;
- d) ordem das questões;
- e) introdução do questionário.

#### **4.9. Benefícios**

A utilização de questionários como instrumento de coleta de dados no desenvolvimento de uma pesquisa de clima apresenta uma série de vantagens como:

- Permitem análises claras, que facilitam a identificação dos tópicos relevantes.

- São rápidos e fáceis de responder, permitindo sua aplicação a todo o universo da empresa.
- Sua análise - quantitativa - produz resultados sintéticos e globalizantes.

## **5. A Cultura Organizacional**

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam a mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser. Reagem também quando, sob o aguilhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo. Nesta hora, um “choque cultural” acontece, e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades. Explodem então agudas resistências, despindo os padrões culturais que os anos cristalizaram.

## 5.1. Clima *versus* Cultura Organizacional

É importante ressaltar que não são intercambiáveis os conceitos de cultura e de clima organizacionais. O clima não apanha os modos institucionalizados de agir e de pensar. Seu eixo consiste em capturar a “temperatura social” que prevalece na organização num instante bem preciso. Corresponde a um corte sincrônico, condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes nos membros, traduz as tensões e os anseios do pessoal – o ânimo presente. O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam; e, por fim, expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado. Dependendo do estado de ânimo que predomina em cada subunidade de uma organização, vários microclimas podem coexistir.

Não se pode então confundir uma descrição instantânea dos mal-estares ou do nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais da organização, com suas práticas recorrentes ao longo do tempo. Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma pulsação da cultura organizacional. Em contraposição, as culturas organizacionais constituem de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E, diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante das necessidades de integração interna que se renovam de maneira incansável, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, a

manutenção e ao crescimento da organização. Por exemplo, ao surgirem situações não previstas pelas normas vigentes, a cultura organizacional aparece como um recurso vital, pois os valores conferem orientação e consistência as decisões e as ações dos agentes. Mas nem por isso todas as organizações possuem uma cultura singular. A maior parte delas, aliás, de porte pequeno ou médio, simplesmente reproduzem os padrões culturais vigentes no país e na região. Formam assim o palco do “discurso social comum”, em que se reafirmam idéias recebidas, gestos, estórias, mitos e ritos em vigor.

Todavia, as organizações que tem cultura própria, padrões simbólicos distintivos, tornam-se centros produtores de sociabilidade, da mesma forma que o fazem de forma costumeira as famílias, as escolas, as igrejas, etc.

## **5.2. Conceitualizando Cultura Organizacional**

A proposta mais simplista é a do gênero diagnóstico de clima, a qual pretende apreender os padrões culturais de uma organização a partir da somatória de opiniões e percepções de seus membros. Assume a postura empiricista, caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social, implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais.

Os autores Janice Beyer e Harrison Trice afirmam que: “para criar e manter a cultura estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”. Essa parte tangível, as formas culturais, constitui os ritos.

Comparando os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, Beyer e Harrison identificaram seis tipos de ritos:

- Ritos de passagem – exemplo: o processo de introdução e treinamento;
- Ritos de degradação – exemplo: o processo de despedir e substituir um alto executivo;
- Ritos de confirmação – exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão;
- Ritos de reprodução – exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional;
- Ritos para redução de conflito – exemplo: processo de negociação coletiva;
- Ritos de integração – exemplo: festas de natal nas organizações.

Segundo os autores, os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis; Beyer e Harrison advogam a necessidade de os gerentes desenvolverem suas habilidades compreensivas e interpretativas sobre ritos visando administrar a cultura organizacional.

### **5.3. Dificuldades em Administrar a Cultura Organizacional**

Sete fatores importantes que tornam difícil a administração da cultura organizacional:

- O problema dos níveis. Relaciona-se ao fato de que a cultura organizacional existe em uma variedade de níveis diferentes na empresa. Assim, no nível mais profundo referem-se tanto as crenças e pressupostos das pessoas dentro

da organização, ao funcionamento interno da organização, quanto à forma como esta se posiciona em face ao seu ambiente externo.

- O problema da infiltração. É um corolário dos pontos referentes aos diferentes níveis de cultura. A cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento socialização e recompensas.

- O problema do implícito. Relaciona-se ao fato de que muito da cultura organizacional é aceita implicitamente. É extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas, e que raramente emergem explicitamente para discussão.

- O problema do impresso. Atenta para as raízes históricas profundas de grande parte da cultura organizacional. A história tem grande peso na administração presente e futura da maioria das organizações.

- O problema do político. Refere-se às conexões entre a cultura organizacional e a distribuição do poder na empresa.

- O problema da pluralidade. A maioria das empresas não possui apenas uma única cultura organizacional, porém em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos, ou seja, uma série de subculturas.

- O problema da interdependência. Enfoca o fato de que a cultura esta interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

A interpelação destes sete problemas torna a cultura organizacional extremamente difícil de ser gerenciada e mais ainda de ser modificada.

## 6. Conclusão

A análise do clima organizacional não tem como objetivo destacar aspectos negativos de uma empresa. Ela visa, fundamentalmente, despertar a consciência sobre a situação existente como ponto de partida para a adoção de medidas que possam, de forma gradativa, reverter essa situação em busca de um ambiente mais propício para o trabalhador.

A pesquisa do clima organizacional é um trabalho que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. A pesquisa do clima serve, também, para identificar a existência de problemas reais no campo das relações trabalhistas, antevendo e prevenindo problemas potenciais.

Pode-se dizer que a pesquisa do clima organizacional é de grande importância, permitindo aos empregados expressarem os seus pensamentos e sentimentos em relação aos colegas e à empresa. Resumindo, o clima organizacional é um indicador das necessidades de mudanças na empresa. Sua investigação permitirá identificar causas de problemas levantados, além de desenvolver a percepção e interatividade dos funcionários, gerando não só aprendizado, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização.

## **CAPITULO III - A EMPRESA**

### **1. Histórico da empresa**

A trajetória do ABN AMRO no Brasil começou em 1917. Em 1945 abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo.

Em 1963 adquire 50% das ações da Aymoré Financiamentos.

O nome ABN AMRO Bank surge em 1993, quando muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo. A aquisição do Banco Real e do Bandepe acontece em 1998. Estas foram algumas das mais importantes fases da instituição no Brasil.

Com experiência de 85 anos no país, o ABN AMRO tem profundo conhecimento no mercado brasileiro. Também está presente em mais de 70 países, sendo um dos maiores bancos do mundo.

Em 2001, entrou em vigor a nova estrutura mundial do banco, com os seguintes objetivos: aprimorar cada vez mais o atendimento aos clientes, atingir posição de liderança em mercados selecionados e maximizar o valor adicionado para o acionista, amparado por três linhas de negócios:

- Wholesale Clients (Atendimento a grandes empresas e instituições com atuação global);
- Consumer & Commercial Clients (Pessoas Físicas e empresas de pequeno e médio porte, e corporações locais);



- Private Clients & Asset Management (Clientes Private e administração de recursos de terceiros).

Em 2003, o ABN AMRO Real adquiriu o SUDAMERIS, o nono maior banco privado do país. Assim, passou a ampliar sua presença na região Sudeste e a aumentar sua participação nos segmentos de clientes de alta renda. Com a aquisição, o ABN AMRO Real passou a ser o quarto maior banco privado brasileiro em depósitos e empréstimos e o quinto maior em ativos.

1914 –Empresas holandesas unem-se para formar o Banco Holandês da América do Sul, sendo que os principais acionistas eram o Rotterdamsche Bankvereniging N.V e a Nederlandsche Handel-Maatschappij(NHM).

1917-O banco inicia suas atividades no Brasil, com a abertura de uma agência no Rio de Janeiro e outra em Santos.

1933-Une-se ao N.V Hollandsche Bankvoor de Meddellandsche Zee,passando a se chamar Banco Holandês Unido(BHU).

1970-O BHU compra 100%das ações do Banco Aymoré.

1991-O nome é alterado devido a uma mudança na composição acionária da instituição na Holanda, com a união do ABN Bank com o AMRO Bank, passando a se chamar ABN AMRO Bank.

1998-É anunciada a operação entre o ABN AMRO Bank e o Banco Real.Aconteceu também a aquisição do Banco do estado de Pernambuco(Bandepe).

2000-Uma nova marca surge: BANCO REAL/ABN AMRO.

2003-O ABN AMRO Real adquire o BANCO SUDAMERIS.

## **2. A organização**

O ABN AMRO é um dos maiores bancos da Europa e do mundo, com mais de 3.000 agências em mais de 60 países, nos quais trabalham mais de 100 mil profissionais. Os ativos da Organização somam 597 bilhões de euros e suas ações são negociadas nas principais bolsas de valores do mundo, incluindo Amsterdã, Londres e Nova Iorque.

## **3. Sustentabilidade: uma visão de longo prazo**

Para construir um relacionamento verdadeiro e duradouro com o cliente, o ABN AMRO Real, acredita que é preciso ter uma visão de longo prazo, balizando as decisões do dia-a-dia não só em aspectos econômico-financeiros, mas também em aspectos sociais e ambientais.

Por meio de uma atuação que leve em conta o desenvolvimento sustentável (ou seja, aliando responsabilidade empresarial, social e ambiental), a Organização busca contribuir para a transformação da sociedade.Conforme afirma o presidente da Organização, Fabio Barbosa, "não adianta ir bem em um país que vai

mal". Isso quer dizer que, para manter um relacionamento de longo prazo com os clientes, também é preciso promover a preservação ambiental e a responsabilidade social.

#### **4. Descrição geral da empresa**

- Base de clientes - 7,2 milhões
- Correntista – 3,78 milhões
- Agências – 1.144
- PASs – 901
- Funcionários – 29.163
- Total de ativos – R\$ 57,2 bi

#### **5. Nome**

Banco Real ABN AMRO S/A

#### **6. Missão**

Satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidade, através de uma postura ética nos negócios, diferenciando pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento.

## 7. Produtos e serviços

O Banco Real ABN AMRO S/A tem desenvolvido nos últimos anos algumas atividades que de alguma forma estão comprometidas com a idéia de construção da sustentabilidade da sociedade, atrelada à contribuição para ganho de produtividade. Algumas são ações sociais, muitas delas fazem parte de decisões estratégicas da organização, como a nova política de crédito que considera o risco ambiental e social. São elas:

- **Relacionamento:** O Banco Real ABN AMRO S/A acredita que um modelo de relacionamento eficaz parte de um conhecimento aprofundado de hábitos e expectativas de seus clientes. Buscando, sempre, focar o atendimento e oferecer produtos e serviços compatíveis com o perfil de cada cliente.

Conhecer o cliente e saber das suas necessidades são estratégias que estão alinhadas com o conceito de desenvolvimento sustentável.

São exemplos deste comprometimento, a segmentação de perfil dos clientes em universitários; médicos; advogados etc.

- **Comunidade:** O Banco Real patrocinou a obra de revitalização do monumento do Cristo Redentor, principal ponto turístico do Rio de Janeiro, que entre outras melhorias implantou na estatua três elevadores panorâmicos e quatro escadas rolantes, facilitando o acesso de deficientes físicos.

- **Valores:** Criou o Concurso Talentos da Maturidade, cujo objetivo é incentivar e valorizar a produção artística das pessoas idosas, contribuindo, assim, para a quebra do preconceito e para a mudança de atitude da sociedade diante do envelhecimento.

- **Transparência:** O Banco Real investe em um relacionamento transparente e verdadeiro. O que permite serem identificados em função de suas crenças no desenvolvimento sustentável.
- **Desenvolvimento:** O Programa de Microcrédito oferece empréstimos para moradores da favela, dispondo de menor burocracia e taxas até cinco vezes menores do que as praticadas pelas financeiras.
- **Ecoeficiência:** Programa de Ecoeficiência para conscientizar e educar os funcionários quanto a importância da utilização de recursos de maneira sustentada.
- **Socioambiental:** Gerentes e analistas utilizam parâmetros sociais na avaliação de crédito. Na mesma direção, fornecem crédito para empresas implementarem programas de tratamento de efluentes e redução de emissões atmosféricas; conversão de automóveis para gás natural; aquisição de aquecedores de água a base de energia solar etc.
- **Futuro:** Os funcionários são incentivados a participar do projeto Instituto Escola Brasil, na adoção de escolas da rede pública em todo o Brasil.
- **Diversidade:** Estimulam o debate interno e externo de temas como inclusão racial, religião, opção sexual, terceira idade etc. Desde a sua criação, em 2001, o Programa de Valorização da Diversidade tem trabalhado para estimular a contratação de mulheres, afros-descendentes, pessoas portadoras de deficiência e com idade acima de 45 anos.

- Equilíbrio: O Fundo Ethical é o primeiro fundo de investimento composto exclusivamente por ações de empresas socialmente responsáveis, buscando, dessa forma, equilibrar o lucro com as pessoas e o planeta.

## **8. Mercado de Atuação**

Setor financeiro

## **CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA SITUAÇÃO**

### **1. Introdução**

O diagnóstico e o acompanhamento do clima organizacional ajuda na diminuição dos conflitos. Vale a pena defini-lo de outra forma: clima organizacional é o resultado de como os membros de um grupo, organização ou instituição percebe o ambiente em que trabalham.

Como observam vários autores, ele não é uma simples lista do que os membros de uma instituição gostam ou não gostam. É também uma descrição meticulosa de como funcionam as organizações. Assim, quando se faz o seu diagnóstico, o que se obtém é um misto de estados subjetivos e descrições objetivas.

### **2. Análise dos resultados**

A análise de resultados da pesquisa de clima organizacional deve ser efetuada por segmento e consolidada, contemplando os pontos fortes e os pontos que apresentam espaços para crescimento no âmbito da empresa.

De todas as questões da pesquisa, 10 são consideradas de maior relevância para a Organização:

1. Sou reconhecido pelos resultados que alcanço?

2. Na minha área de trabalho, os funcionários são estimulados a participação e a crítica construtiva?
3. A minha área de trabalho pratica os Valores Corporativos (Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe, Profissionalismo)?
4. O Banco tem se relacionado de maneira ética com os funcionários?
5. Meu trabalho fornece desafios profissionais importantes para mim?
6. Vejo o futuro do Banco com otimismo?
7. Eu gosto do que faço no Banco?
8. O Banco tem se relacionado de maneira ética com os clientes?
9. Eu acredito nas informações institucionais que recebo do Banco?
10. Eu tenho orgulho de trabalhar no Banco?

Através dos resultados analisados, a organização define áreas de oportunidades de melhorias onde os índices de respostas favoráveis se encontram num patamar abaixo de 60%:

1. A relação entre o meu desempenho e a minha remuneração esta adequada?
2. Minha remuneração é adequada se comparada com funções similares em outras empresas do mercado?
3. Eu reconheço os critérios de administração salarial do Banco?
4. Na minha área de trabalho, os funcionários estão motivados?
5. Existem canais de comunicação suficientes no Banco para os funcionários manifestarem sua opinião?
6. Existe proximidade suficiente entre a Diretoria do Banco e seus funcionários?
7. Existe cooperação entre as diferentes áreas do Banco para atingimento dos objetivos?



Os itens que fizeram parte do plano de ação corporativo nos últimos dois anos, apresentaram uma evolução significativa, sendo eles: o desenvolvimento de pessoas; processo decisório e organização e integração; desempenho e avaliação.

Diante dos resultados favoráveis obtidos em 2003, é necessário dar um salto qualitativo, colocando a Organização num patamar de excelência. Ou seja, apesar dos resultados positivos, deve-se buscar um equilíbrio maior entre os fatores, em todas as áreas da Organização. (Anexo 7).

No cenário atual no qual se inserem as organizações, a busca da qualidade vem se tornando uma constante, demandando cada vez mais a capacitação das pessoas em todos os níveis e inseri-las de fato na realidade cultural e estrutural da organização.

Após a aquisição pelo Banco holandês ABN AMRO S/A, o Banco Real desenvolveu modelos e buscou novos paradigmas, no sentido de desenvolver padrões de cultura compatíveis com a realidade de que faz parte, buscando o comprometimento de seus funcionários com a qualidade e produtividade.

Como mostram os resultados, a questão salarial demonstra índices abaixo do nível esperado, o que exige um programa de melhorias, (cumprimento de metas, participação nos resultados, premiações trimestrais, etc.) porém, partindo da premissa "salário", muitas empresas costumam criar sistemas de reconhecimento somente baseado em melhoria salarial. Não que esses sistemas não funcionem, mas ele sozinho não conseguirá aumentar o nível de motivação dos funcionários por muito tempo.

Entretanto, o resultado da empresa é fruto de um conjunto de variáveis bastante específicos e pontual (correspondente a um dado momento), intimamente ligado à história e a cultura da organização.

## **CAPITULO V – PROPOSTAS**

### **1. Sistema ou sub-sistema proposto:**

Aplicação de questionário de pesquisa de clima organizacional, a todos os funcionários do grupo ABN AMRO, realizado anualmente, com o objetivo de permitir comparações com os anos anteriores, possibilitando a observação e otimização das ações implementadas.

### **2. Plano de implantação:**

Para que a pesquisa demonstre com precisão a realidade da organização, devem-se seguir os seguintes itens:

- **Momento da empresa:** Por se tratar de uma pesquisa cujas análises retratam a situação atual, não podendo ser estendidas ao passado ou futuro, é importante que a empresa contratante tenha consciência de que momentos atípicos – positivos ou negativos - poderão condicionar os resultados.

- **Apoio do comando / liderança:** É de fundamental importância que os principais executivos da empresa, dêem apoio formal à realização dos trabalhos. O objetivo é ressaltar para seus colaboradores a importância da visualização da realidade interna da empresa como condição básica para atingir os padrões de excelência desejados.

- **Especificidade:** Partindo-se da obtenção dos dados adequados às principais características da instituição, o planejamento do trabalho cuidará para que a verdadeira realidade interna da empresa seja sempre analisada. Os instrumentos utilizados devem ser customizados ao momento da empresa.
- **Tecnologia da pesquisa:** Para o sucesso do trabalho serão utilizados sistemas e métodos de pesquisa com nível de proficiência adequada.
- **Experiência dos participantes:** Devido ao nível de profundidade e importância exigidas por esse trabalho serão contratados consultores com experiência suficiente para carrear técnicas e conhecimentos que contribuam efetivamente para atingir os níveis desejados.
- **Equipe interna de coordenação:** A coordenação das tarefas internas deve ser realizada por uma equipe mista integrada por profissionais da contratante e da consultoria contratada.
- **Participação / Comunicação:** Com vistas à obtenção de uma visão completa da realidade da instituição, a coleta de informações deve ser estendida a todos os seus colaboradores. Considera-se muito importante a participação de todos em uma pesquisa como esta pois o sentimento de "serem ouvidos" resultará em grandes benefícios para empresa.
- **Sigilo:** É extremamente importante que o caráter sigiloso seja mantido - o respondente precisa ter certeza que não será identificado. Para tanto, os objetivos e resultados da pesquisa deverão ser divulgados a todos os pesquisados.
- **Documento com os resultados gerais da pesquisa:** São apresentados os resultados, em porcentagem, das respostas obtidas nos questionários e entrevistas no universo da empresa como um todo. O objetivo deste documento é a

apresentação dos resultados em todo o universo da empresa sem considerar suas variações em função dos diferentes segmentos que co-existem no seu interior.

- Documento contendo a análise da pesquisa (diagnóstico) e análise do questionário: O primeiro documento é a análise do questionário. Esta análise é feita segundo macro-dimensões (Participação, Supervisão, etc.), apresentando as perguntas que fazem parte de cada uma delas, seu objetivo e resultados. Também neste documento constam anexos com metodologia utilizada, modelo de questionário aplicado, cópia das principais transparências e outros materiais necessários. O objetivo deste documento é dar um panorama de como a empresa se encontra em relação a cada uma destas dimensões, todas elas imprescindíveis para o sucesso de uma organização, indicando os pontos melhores e também os mais problemáticos.

- Diagnóstico: No diagnóstico (Resumo Executivo), são apresentados de forma não técnica - em texto corrido - as principais conclusões, os pontos mais relevantes levantados no trabalho, dando uma visão de conjunto da realidade da empresa. Este documento deverá também conter uma proposta de Plano de Ação. O objetivo deste relatório é a apresentação, de forma sucinta e direta, dos principais problemas e alavancadores da organização, possibilitando que a Diretoria entre em contato de forma mais imediata com as informações obtidas na pesquisa.

### **3. Recursos:**

Para a execução deste projeto, serão necessários:

- A contratação de uma equipe de pesquisa externa à Instituição.
- Custos para impressão e distribuição dos questionários.

#### **4. Resultados esperados:**

A pesquisa de clima, da forma como proposta, traz, entre outros, os seguintes resultados para as empresas:

- Aumento e melhoria da qualidade do clima organizacional predominante na organização.
- Aumento da sinergia interna e das forças produtivas, devido a uma melhor equidade entre realização profissional e desempenho.
- Aprimoramento do processo de comunicação interna.
- Retrato da organização em termos de seus relacionamentos interpessoais e da forma como está estruturada e de como é percebida por seus profissionais.
- Melhoria do relacionamento entre os membros da organização, potencializando a convivência interna.
- Aprimoramento da administração de conflitos, diminuindo a insatisfação dos funcionários através de feedback constante.
- Otimização dos resultados do Plano de Ação embasado na análise dos questionários.
- Comprometimento com a qualidade.
- Aumento da motivação, levando a um aumento da produtividade.

## **5. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas/corretivas:**

Sendo os resultados da pesquisa um retrato do momento vivenciado pela empresa e pelos funcionários, resultante de variáveis específicas, pode-se obter uma falsa idéia sobre a real situação do clima organizacional, dificultando a decisão de ações necessárias para sanar as deficiências constatadas.

Fora essa questão, a aplicação dos questionários tem todos os indícios para dar certo, pois apresenta todas as etapas planejadas e definidas com cuidado, objetivando o mapeamento interno do clima com a maior precisão possível.

## **CAPITULO VI – SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.**

### **1. Síntese**

Através da pesquisa de clima organizacional, pode-se acompanhar continuamente a realização dos funcionários com a organização, avaliando a evolução dos resultados e verificar quais os aspectos necessitam, de maior atenção. Desta forma, a pesquisa de clima organizacional é usualmente utilizado em processos de gestão estratégica dentro das empresas.

O clima organizacional é avaliado como resultado do conformismo; responsabilidade; motivação e comprometimento; recompensas; comunicação e clareza organizacional; calor humano e apoio; verticalidade e horizontalidade.

De modo geral, o diagnóstico do clima organizacional facilita a proatividade e melhora a comunicação.

No projeto apresentado, a pesquisa de clima organizacional realiza-se através de questionários distribuídos a todos os funcionários da organização, onde cada funcionário escolhe a alternativa de resposta que melhor identifica seu sentimento em relação à questão.

O questionário deve inevitavelmente garantir o anonimato e a confidencialidade aos respondentes.

Para a aplicação do questionário, deve-se atentar a alguns quesitos, para que a pesquisa demonstre com veracidade a realidade atual da organização, tais

como o(s) assunto(s) de interesse da pesquisa; determinação do universo e/ou amostra etc.

Antes da aplicação propriamente dita, o questionário deve passar por um pré-teste onde serão identificadas falhas como ambigüidade; clareza; forma etc.

A análise do clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização atrelado à cultura organizacional. Porém, não se pode confundir uma descrição momentânea do nível de satisfação dos funcionários com os padrões culturais da organização, com suas praticas recorrentes ao longo do tempo.

## **2. Conclusões**

Conforme Peter F. Drucker, “A sociedade em todo país desenvolvido se transformou em uma sociedade de organizações”.

As organizações surgiram, de modo formal, a partir da Revolução Industrial, no Século XVIII. Desde então, já foram experimentadas, progressiva e historicamente, vê-las com enfoque nas tarefas, na estrutura organizacional, nas pessoas, no ambiente e, mais recentemente, na tecnologia.

Modernamente, tem-se falado do enfoque holístico no âmbito pessoal e organizacional. Para entender esse enfoque é preciso, em primeiro lugar, partir do significado da palavra holístico. Ela se origina de “Holos” ou totalidade e de “Holon” ou sistemas/sub-sistemas que agem simultaneamente como “todo” e “partes”. Resumidamente, o enfoque holístico busca a compreensão da realidade em função da harmonia e integração das totalidades existentes em um processo.



Partindo-se desses pressupostos, a organização holística é constituída de uma visão do todo, de forma harmônica e integrada, sem negligenciar as suas partes ou componentes.

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. Assim, na tentativa de conceituar a cultura organizacional, pode-se concluir que ela é uma combinação dos principais elementos constitutivos da empresa (filosofias, valores, processos, usos, costumes e comportamentos, formais ou informais) transformando-a numa organização única, perfeitamente distinta das demais organizações existentes na comunidade.

Os resultados empresariais relativos à concorrência, custos, lucros, qualidade e produtividade estão diretamente relacionados com a cultura organizacional.

Toda e qualquer organização assemelha-se aos seres humanos no que diz respeito a sua cultura e comportamento. Partindo desta premissa, podem-se identificar os alicerces organizacionais como:

- Filosofia;
- Valores;
- Crenças e;
- Processos de trabalho.

Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional tem como objetivo mapear o modo como as pessoas se sentem no cotidiano de um grupo, organização ou instituição. Tal sentimento resulta de uma combinação de vários fatores: expectativas de futuro, histórias compartilhadas, regras tácitas (implícitas) de conduta e assim por diante. O clima organizacional é gerado por um conjunto de crenças (muitas delas inconscientes) que influenciam as ações, as percepções e o

modo como as pessoas se comunicam num grupo, organização ou instituição. A pesquisa do clima organizacional é hoje aceita como de grande importância, para que as instituições se dêem conta do modo como seus componentes as percebem, e de como tal percepção influencia seus sentimentos, emoções, comportamentos e desempenho.

### **3. Recomendações**

Para o atingimento de níveis de satisfação aceitáveis e equilibrados entre todos os fatores pesquisados, seguem algumas recomendações/attitudes que podem desenvolver a motivação nos funcionários, buscando levar a organização a excelência:

- **Desafio:**

Este é o fator mais importante para motivar os funcionários. Todos precisam sentir que suas funções ainda contenham desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa que trabalham, se não há uma mudança passam a perder o pique e a vontade de fazê-lo bem feito.

- **Realização/satisfação:**

Ninguém quer trabalhar o mês inteiro apenas para ganhar dinheiro. É preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo. Para fazer bem feito é preciso gostar do que está fazendo. Quando encontram pessoas que não vêem sentido no que fazem, elas apenas entregam à tarefa aproximadamente 10% de sua capacidade de produção, mesmo que estejam com todos os focos de motivação sanados.

- Valorização/reconhecimento:

Sentir que é reconhecido pelo que faz está intimamente ligado ao sentimento de realização. E ser valorizado significa: receber maiores desafios, receber feedback, ser ouvido, ser tratado com igualdade, crescer profissionalmente e etc.

- Perspectiva de Crescimento Profissional:

O sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação a seus colaboradores.

A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades.

- Liderança:

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback, respeito e credibilidade.

- Integração:

A partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligada, de forma profunda e madura, ao pensamento e à massa crítica maior da empresa. Torna-se impossível estabelecer uma diferenciação

competitiva sólida com pessoas não engajadas, sem comprometimento em nível integral e completo com o destino da organização.

- Reconhecimento Financeiro:

A questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário. Por si só, não é suficiente para motivá-los. Satisfeita as necessidades básicas, esse fator se torna cada vez menos importante na cadeia de valores de motivação.

- Participação:

É um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores. A própria pesquisa já age como um fator motivador nesta área. Sentem que há seriedade da empresa na forma com que são ouvidos

## Anexo 1

Perfil dos participantes da pesquisa de clima organizacional desenvolvida pelo Banco Real ABN AMRO S/A :

### Perfil dos Participantes

	Frequência	% Total
Setor Florianópolis	258	100,0
AG.131 - FLORIANOPOLIS-CENTRO	33	12,8
AG.182 - LAGES	14	5,4
AG.176 - JOINVILLE	24	9,3
AG.339 - TUBARAO	14	5,4
AG.599 - CRICIUMA-CENTRO	18	7,0
AG.963 - JARAGUA DO SUL	14	5,4
AG.59 - BLUMENAU	22	8,5
AG.798 - RIO DO SUL	11	4,3
AG.159 - ITAJAI	12	4,7
AG.872 - BALNEARIO CAMBORIU	10	3,9
AG.711 - CHAPECO	16	6,2
AG.712 - FLORIANOPOLIS-ESTREITO	15	5,8
AG.1345 - S. JOSE	10	3,9
AG.713 - JOACABA	12	4,7

**Obs.:** A soma das frequências por Área/Nível Hierárquico/Tempo de Empresa não necessariamente é igual ao total. Participantes podem não ter se identificado por Área/Nível Hierárquico/Tempo de Empresa.

### Perfil por Nível Hierárquico

	Frequência	% Total
Setor Florianópolis	258	100,0
Estagiários	14	5,4
1 a 7	154	59,7
8 a 10	61	23,6
11 a 14	19	7,4

**Obs.:** A soma das frequências por Área/Nível Hierárquico/Tempo de Empresa não necessariamente é igual ao total. Participantes podem não ter se identificado por Área/Nível Hierárquico/Tempo de Empresa.

### Perfil por Tempo de Empresa

	Frequência	% Total
Setor Florianópolis	258	100,0
menos de 6 meses	9	3,5
de 6 meses a 2 anos	34	13,2
de 2 a 5 anos	53	20,5
de 5 a 10 anos	61	23,6
de 10 a 15 anos	48	18,6
mais de 15 anos	49	19,0

**Obs.:** A soma das frequências por Área/Nível Hierárquico/Tempo de Empresa não necessariamente é igual ao total. Participantes podem não ter se identificado por Área/Nível Hierárquico/Tempo de Empresa.

## Anexo 2

Questionário aplicado na pesquisa de clima organizacional desenvolvida pelo Banco Real ABN AMRO S/A

1. Meu trabalho fornece desafios profissionais importantes para mim.
2. O Banco fornece oportunidade e estímulo ao desenvolvimento profissional de seus funcionários.
3. O trabalho em equipe é estimulado na minha área de trabalho (agência, filial ou departamento).
4. O Banco tem uma imagem positiva junto ao público em geral.
5. Meu superior me mantém informado sobre os aspectos do negócio que afetam meu trabalho.
6. Os funcionários do Banco conhecem os Valores Corporativos do Grupo ABN AMRO (Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe, Profissionalismo).
7. Eu tenho abertura para discutir com meu superior as decisões da minha área de trabalho (agência, filial ou um departamento).
8. Na minha área de trabalho (agência, filial ou um departamento), os funcionários estão motivados.
9. Há cooperação entre as pessoas na minha área de trabalho (agência, filial ou um departamento).
10. Existe proximidade suficiente entre a Diretoria do Banco e seus funcionários.
11. Minha remuneração é adequada se comparada com funções similares em outras empresas do mercado.
12. Eu utilizo plenamente meus conhecimentos e habilidades no desempenho da minha função.
13. O Banco tem se relacionado de maneira ética com os funcionários.
14. Sou envolvido nas decisões que afetam meu trabalho.

15. Eu conheço os objetivos da minha área de trabalho (agência, filial ou um departamento).
16. O meu superior conversa comigo regularmente sobre o meu desempenho.
17. A comunicação entre superior e subordinado ocorre de forma aberta na minha área de trabalho (agência, filial ou um departamento).
18. Eu conheço as possibilidades de carreira que eu posso almejar no Banco.
19. Os benefícios oferecidos pelo Banco são adequados em relação a outras empresas similares.
20. O Banco está orientado para a busca de satisfação do cliente.
21. Comparando com outras empresas do meu conhecimento, aqui é melhor para se trabalhar.
22. As mudanças que o Banco vem realizando tem contribuído para que ele se torne mais competitivo.
23. Os canais utilizados para divulgar as comunicações internas (jornais da Empresa, quadro de aviso, memo, notes, etc.) são adequados.
24. Eu conheço suficientemente a estrutura organizacional do Banco.
25. Comparativamente a outras empresas similares, o Banco investe mais nos seus profissionais.
26. O Banco contribui com a comunidade através do voluntariado de seus funcionários, doações e apoio financeiro.
27. Na minha área de trabalho (agência, filial ou um departamento), os funcionários são estimulados a participação e a crítica construtiva.
28. Existe cooperação entre as diferentes áreas do Banco para atingimento dos objetivos.
29. O Banco tem propiciado treinamentos necessários ao meu desenvolvimento.
30. O Banco têm objetivos claros.



31. As comunicações internas do Banco têm sido claras (revistas, informativos, cartas, etc).
32. A relação entre meu desempenho e a minha remuneração está adequada.
33. Meu superior delega suficiente autonomia para o desempenho da minha função.
34. Eu gosto do que faço no Banco.
35. Quando existe uma vaga, o Banco dá prioridade à promoção interna.
36. Eu conheço os critérios de administração salarial do Banco.
37. O Banco fornece as condições de trabalho necessárias (espaço, móveis, iluminação, limpeza, equipamentos, etc.) para que eu possa trabalhar com qualidade.
38. As lideranças têm gerenciado adequadamente os problemas internos do Banco.
39. A minha área de trabalho pratica os Valores Corporativos (Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe, Profissionalismo).
40. Sou reconhecido pelos resultados que alcanço.
41. Vejo o futuro do Banco com otimismo.
42. O Banco tem buscado melhorar continuamente a qualidade de seus produtos/serviços.
43. O processo de decisão é rápido na minha área de trabalho (agência, filial ou um departamento).
44. Existem canais de comunicação suficientes no Banco para os funcionários manifestarem sua opinião.
45. Os critérios utilizados na minha avaliação de desempenho são conhecidos e claros.
46. A agilidade do processo decisório é adequada no Banco.

47. A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área (agência, filial ou um departamento).
48. Eu tenho orgulho de trabalhar no Banco.
49. O Banco tem se relacionado de maneira ética com os clientes.
50. Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que tenho que alcançar.
51. Eu acredito nas informações institucionais que recebo do Banco.
52. As várias mudanças que vem ocorrendo no Banco têm contribuído positivamente em meu trabalho.
53. Na minha área de trabalho (agência, filial ou um departamento), as decisões são corretas e adequadas.
54. As comunicações internas, em geral, tem sido divulgadas no tempo adequado.
55. Banco tem incentivado a redução do consumo de recursos naturais (água e energia) e a reutilização de materiais (papel e plástico).
56. O Banco valoriza a diversidade no seu quadro de funcionários. Diversidade entendida como as diferenças de sexo, raça, idade, etnia, condição física, orientação sexual e religiosa.
57. No relacionamento com as empresas clientes, o banco tem considerado os aspectos sociais e ambientais.

Anexo 3

Exemplo de perguntas para estratificação da amostra

<b>1 - Cargo</b>	
1 - ( )	Encarregado
2 - ( )	Técnico
3 - ( )	Operacional
<b>2 - Unidade</b>	
1 - ( )	Unidade 1
2 - ( )	Unidade 2
3 - ( )	Unidade 3
4 - ( )	Unidade 4
<b>3 - Tempo de Serviço</b>	
1 - ( )	Menos de 5 anos que trabalha na Empresa
2 - ( )	de 6 à 10 anos que trabalha na Empresa
3 - ( )	de 11 à 15 anos que trabalha na Empresa
4 - ( )	Mais de 16 anos que trabalha na Empresa
<b>4 - Sexo</b>	
1 - ( )	Feminino
2 - ( )	Masculino

## Anexo 4

Exemplo de perguntas fechadas que englobem as dimensões importantes para o momento da empresa:

- Fechada única: (só aceita uma opção como resposta)

<b>1 - O relacionamento entre as pessoas da sua equipe, é:</b>	
	Excelente
	Bom
	Mais ou menos
	Ruim
	Muito Ruim
	Não sabe

<b>2 - A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:</b>	
	Muito Satisfatória
	Satisfatória
	Mais ou menos Satisfatória
	Pouco Satisfatória
	Muito Pouco Satisfatória
	Não sabe

**3 - Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:**

	Muito Realizado
	Realizado
	Mais ou menos Realizado
	Pouco Realizado
	Muito Pouco Realizado
	Não sabe

**4 - Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está:**

	Muito Satisfeito
	Satisfeito
	Mais ou menos Satisfeito
	Pouco Satisfeito
	Muito Pouco Satisfeito
	Não sabe

<b>5 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?</b>	
	Muito Reconhecido
	Reconhecido
	Mais ou menos Reconhecido
	Pouco Reconhecido
	Muito Pouco Reconhecido
	Não sabe

<b>6 - Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?</b>	
	Muito Satisfeito
	Satisfeito
	Mais ou menos Satisfeito
	Pouco Satisfeito
	Muito Pouco Satisfeito
	Não sabe

7 - O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:	
	Muito Satisfatório
	Satisfatório
	Mais ou menos Satisfatório
	Pouco Satisfatório
	Muito Pouco Satisfatório
	Não sabe



## Anexo 5

Exemplo de questões fechadas múltiplas: (aceitam mais de uma opção como resposta)

1- Dos itens abaixo relacionados, marque até <u>3 opções</u> que você considera, hoje, como os principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado:	
1-( )	Preço
2-( )	Qualidade do Produto
3-( )	Qualidade do Atendimento
4-( )	Qualidade do Serviço pós-venda
5-( )	Marketing
6-( )	Imagem da Empresa
7-( )	Equipe de profissionais
8-( )	Criatividade
9-( )	Rapidez
10-( )	Consultoria na solução do problema
11-( )	Clima interno
12-( )	Outros
2 - Dos itens abaixo relacionados, marque até <u>4 opções</u> que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa: Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse.	
1-( )	Instalações Físicas
2-( )	Quantidade de Treinamento que recebem
3-( )	Qualidade dos treinamentos que recebem
4-( )	Integração da equipe de Trabalho
5-( )	Oportunidade de Crescimento
6-( )	Autonomia



7-( )	Estabilidade no emprego
8-( )	Gostar do que faz
9-( )	Salário somado a benefícios
10-( )	Imagem da empresa
11-( )	Desafios existentes no trabalho
12-( )	Relação com o cliente
13-( )	Participação das decisões
14-( )	Relação com a liderança da equipe
15-( )	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
16-( )	Ser ouvido
17-( )	Nada
18-( )	Outros

## Anexo 6

Exemplo de questões abertas: (Questões exploratórias para serem homogeneizadas durante a análise)

**1** - O que você considera, hoje, como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado: (Cite até três vantagens)

**2** - O que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa: (Cite até 4 fatores)

Anexo 7

Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional

Visão Global



Relatório 5 - Síntese dos Fatores

Fator	2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001	D.P. Média Total			Escala / Frequências				
	Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %						1	2	3	4	5
Comunicação	7	13	80	71	71	0,62	4,0	257	2	15	34	142	64
Desempenho e Avaliação	7	14	79	73	72	0,64	4,0	257	2	15	35	127	77
Desenvolvimento de Pessoas	7	16	76	62	60	0,74	4,0	258	3	16	42	126	71
Direção e Valores	3	8	89	85	84	0,53	4,3	258	1	6	21	127	103
Ética e Qualidade	4	7	89	84	77	0,51	4,2	258	2	7	19	125	104
Futuro	6	13	82	75	73	0,59	4,1	258	2	12	33	132	79
Gestão Participativa	7	14	79	69	69	0,71	3,9	258	4	15	35	142	62
Imagem	3	14	83	72	72	0,52	4,2	258	1	7	37	116	98
Organização e Integração	7	22	71	63	62	0,64	3,8	258	2	16	57	143	40
Processo de Decisão	6	20	74	64	64	0,60	3,8	257	1	16	51	148	41
Remuneração e Benefícios	20	21	59	57	57	0,92	3,5	257	11	40	54	114	39
Responsabilidade Social	3	13	84			0,57	4,2	257	2	5	33	123	94
Média Fatores	7	15	79	71	69	0,63	4,0	258	3	14	38	130	73

Relatório 6 - Comunicação

2003										Escala / Frequências				
Fator	2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001	D.P.	Média	Total	1	2	3	4	5	
	Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %											
10	11	24	65	57	45	0,75	3,7	257	2	26	62	131	36	
17	6	10	83	71	67	0,67	4,0	258	4	12	27	152	63	
23	3	7	89	86	85	0,53	4,2	257	1	7	19	138	92	
31	3	5	92	84	85	0,44	4,2	258	0	7	14	154	83	
44	16	23	61	51	49	0,92	3,5	257	7	34	58	127	31	
47	5	14	81	75	76	0,57	3,9	257	1	13	36	156	51	
51	0	4	95	92	92	0,35	4,4	257	0	1	11	132	113	
54	10	16	73	55	65	0,76	3,8	258	4	23	42	149	40	
Média Fator										2	15	34	142	64



Relatório 6 - Desempenho e Avaliação

Desempenho e Satisfação														
	Fator	2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001	Escala / Frequências							
		Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %			D.P.	Média	Total	1	2	3	4	5
1	Meu trabalho fornece desafios profissionais importantes para mim	3	5	92	88	87	0,45	4,2	257	0	7	13	149	88
12	Eu utilizo plenamente meus conhecimentos e habilidades no desempenho da minha função	6	11	83	80	78	0,70	4,1	257	1	15	28	129	84
16	O meu superior conversa comigo regularmente sobre meu desempenho	15	19	66	63	56	0,96	3,6	257	8	30	49	130	40
34	Eu gosto do que faço no Banco	1	7	93	91	93	0,43	4,5	257	0	2	17	85	153
40	Sou reconhecido pelos resultados que alcanço	12	26	62	53	55	0,80	3,6	257	4	26	67	126	34
45	Os critérios utilizados na minha avaliação de desempenho são conhecidos e claros	11	22	67	44	41	0,77	3,7	256	2	27	56	132	39
50	Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que tenho que alcançar	0	6	93	91	94	0,37	4,3	258	0	1	16	137	104
	Média Fator	7	14	79	73	72	0,64	4,0	257	2	15	35	127	77

Relatório 6 - Desenvolvimento de Pessoas

Fator		2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001	Escala / Frequências							
		Destavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %										
2	O Banco fornece oportunidade e estímulo ao desenvolvimento profissional de seus funcionários	5	9	86	77	75	0,56	4,1	258	0	12	24	145	77
18	Eu conheço as possibilidades de carreira que eu posso almejar no Banco													
25	Comparativamente a outras empresas similares, o Banco investe mais nos seus profissionais	6	33	61	46	44	0,67	3,7	258	2	14	84	119	39
29	O Banco tem propiciado treinamentos necessários ao meu desenvolvimento	14	23	63	43	31	0,99	3,7	258	6	29	60	111	52
35	Quando existe uma vaga, o Banco dá prioridade à promoção interna	10	9	81	66	69	0,98	4,0	257	7	19	24	118	89
Média Fator		7	16	76	62	60	0,74	4,0	258	3	16	42	126	71

Relatório 6 - Direção e Valores

	2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001				Escala / Frequências					
	Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %			D.P.	Média	Total	1	2	3	4	5	
Fator														
Os funcionários do Banco conhecem os Valores Corporativos do Grupo ABN AMRO (Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe, Profissionalismo)	2	8	90	82	79		0,55	4,3	258	1	5	21	109	122
Eu conheço os objetivos da minha área de trabalho	2	2	97	96	95		0,38	4,4	258	1	3	5	143	106
O Banco tem objetivos claros	1	5	93	90	89		0,39	4,3	258	0	3	14	143	98
A minha área de trabalho pratica os Valores Corporativos (Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe, Profissionalismo)	6	17	77	72	73		0,78	4,0	258	2	14	43	114	85
Média Fator	3	8	89	85	84		0,53	4,3	258	1	6	21	127	103



Relatório 6 - Ética e Qualidade

Fator		2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001	Escala / Frequências							
		Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %			D.P.	Média	Total	1	2	3	4	5
13	O Banco tem se relacionado de maneira ética com os funcionários	1	8	91	89	87	0,41	4,3	258	0	2	20	138	98
20	O Banco está orientado para a busca de satisfação do cliente	0	3	97	85	80	0,32	4,5	258	0	0	9	112	137
37	O Banco fornece as condições de trabalho necessárias (espaço, móveis, iluminação, limpeza, equipamentos etc.) para que eu possa trabalhar com qualidade	17	18	65	63	43	1,15	3,7	258	10	34	47	112	55
42	O Banco tem buscado melhorar continuamente a qualidade de seus produtos/serviços	0	3	97	92	89	0,30	4,4	258	0	0	7	132	119
49	O Banco tem se relacionado de maneira ética com os clientes	0	5	95	90	84	0,35	4,4	258	0	1	12	133	112
Média Fator		4	7	89	84	77	0,51	4,2	258	2	7	19	125	104

Relatório 6 - Futuro

	Fator	2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001				Escala / Frequências				
		Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %			D.P.	Média	Total	1	2	3	4	5
8	Na minha área de trabalho, os funcionários estão motivados	18	23	59	57	49	1,02	3,5	258	8	38	60	115	37
22	As mudanças que o Banco vem realizando têm contribuído para que ele se torne mais competitivo	0	4	96	87	88	0,32	4,4	258	0	0	11	136	111
38	As lideranças têm gerenciado adequadamente os problemas internos do Banco	8	16	75	62	60	0,68	3,8	257	2	19	42	149	45
41	Vejo o futuro do Banco com otimismo	1	7	92	88	90	0,43	4,4	258	0	2	19	113	124
52	As várias mudanças que vêm ocorrendo no Banco têm contribuído positivamente em meu trabalho	2	12	86	79	78	0,48	4,1	258	1	3	31	145	78
	Média Fator	6	13	82	75	73	0,59	4,1	258	2	12	33	132	79

Relatório 6 - Gestão Participativa

Fator		2003				Favoráveis 2002	Favoráveis 2001	D.P. Média Total			Escala / Frequências				
		Destavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %											
5	Meu superior me mantém informado sobre os aspectos do negócio que afetam meu trabalho	7	10	83	72	68	0,67	4,0	258	2	15	27	146	68	
7	Eu tenho abertura para discutir com meu superior as decisões da minha área de trabalho	5	11	84	78	79	0,70	4,2	258	3	9	29	122	95	
27	Na minha área de trabalho, os funcionários são estimulados à participação e à crítica construtiva	12	19	69	53	58	0,80	3,7	258	6	25	49	146	32	
33	Meu superior delega suficiente autonomia para o desempenho de minha função	6	14	80	75	73	0,67	3,9	258	4	12	36	152	54	
Média Fator		7	14	79	69	69	0,71	3,9	258	4	15	35	142	62	

Fator		2003				Favoráveis 2002	Favoráveis 2001						Escala / Frequências	
		Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %										
					D.P.			Média	Total	1	2	3		4
4	O Banco tem uma imagem positiva junto ao público em geral	2	11	87	83	82	0,44	4,1	258	0	4	29	152	73
21	Comparando com outras empresas do meu conhecimento, aqui é melhor para se trabalhar	2	22	76	74	71	0,66	4,1	258	1	5	56	109	87
26	O Banco tem contribuído de forma adequada com as comunidades onde atua	7	21	71	35	40	0,69	3,8	258	1	18	55	135	49
48	Eu tenho orgulho de trabalhar no Banco	0	3	97	96	97	0,29	4,7	258	0	0	9	66	183
	Média Fator	3	14	83	72	72	0,52	4,2	258	1	7	37	116	98



Relatório 6 - Organização e Integração

	Fator	2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001	Escala / Frequências							
		Destavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %			D.P.	Média	Total	1	2	3	4	5
3	O trabalho em equipe é estimulado na minha área de trabalho	6	17	77	71	68	0,69	3,9	258	3	13	44	140	58
9	Há cooperação entre as pessoas na minha área de trabalho	8	24	68	66	60	0,65	3,7	257	3	17	62	143	32
24	Eu conheço suficientemente a estrutura organizacional do Banco	7	22	71	62	62	0,63	3,8	257	0	18	57	140	42
28	Existe cooperação entre as diferentes áreas do Banco para atingimento dos objetivos	7	25	69	55	59	0,60	3,7	258	3	14	64	149	28
Média Fator		7	22	71	63	62	0,64	3,8	258	2	16	57	143	40

Relatório 6 - Processo de Decisão

	Fator	2003			Favoráveis 2002	Favoráveis 2001				Escala / Frequências				
		Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %			D.P.	Média	Total					
										1	2	3	4	5
14	Sou envolvido nas decisões que afetam meu trabalho	8	14	79	66	69	0,70	3,9	257	2	18	35	146	56
43	O processo de decisão é rápido na minha área de trabalho	5	19	76	68	67	0,60	3,9	258	1	12	50	145	50
46	A agilidade do processo decisório é adequada no Banco	6	28	66	51	51	0,54	3,7	257	1	14	72	145	25
53	Na minha área de trabalho, as decisões são corretas e adequadas	7	19	74	70	70	0,56	3,8	256	0	18	48	157	33
	Média Fator	6	20	74	64	64	0,60	3,8	257	1	16	51	148	41







Relatório 6 - Core Questions

		2003				Favoráveis 2002	Favoráveis 2001				Escala / Frequências				
		Desfavo- ráveis %	Neutros %	Favoráveis %	D.P.			Média	Total						
						Fator	1			2	3	4	5		
34	Eu gosto do que faço no Banco	1	7	93	91	93	0,43	4,5	257	0	2	17	85	153	
1	Meu trabalho fornece desafios profissionais importantes para mim	3	5	92	88	87	0,45	4,2	257	0	7	13	149	88	
27	Na minha área de trabalho, os funcionários são estimulados à participação e à crítica construtiva	12	19	69	53	58	0,80	3,7	258	6	25	49	146	32	
40	Sou reconhecido pelos resultados que alcanço	12	26	62	53	55	0,80	3,6	257	4	26	67	126	34	
39	A minha área de trabalho pratica os Valores Corporativos (Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe, Profissionalismo)	6	17	77	72	73	0,78	4,0	258	2	14	43	114	85	
13	O Banco tem se relacionado de maneira ética com os funcionários	1	8	91	89	87	0,41	4,3	258	0	2	20	138	98	
49	O Banco tem se relacionado de maneira ética com os clientes	0	5	95	90	84	0,35	4,4	258	0	1	12	133	112	
51	Eu acredito nas informações institucionais que recebo do Banco	0	4	95	92	92	0,35	4,4	257	0	1	11	132	113	
41	Vejo o futuro do Banco com otimismo	1	7	92	88	90	0,43	4,4	258	0	2	19	113	124	
48	Eu tenho orgulho de trabalhar no Banco	0	3	97	96	97	0,29	4,7	258	0	0	9	66	183	

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAVALCANTI, Farah E. e Mello. **Diagnostico organizacional**: uma metodologia para pequenas e medias empresas. São Paulo: Loyola, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, M. Teresa L. & FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

XAVIER, E. P. C. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bureau, 1973.

FILHO, Benedito Cabral de Medeiros. **Revolução na cultura organizacional**. São Paulo: STS, 1992.

ALVARAES, Alberto. **Pesquisa de clima organizacional**: medindo a temperatura da organização. Acessado em 15/06/2004. Disponível em <http://www.albertoalvaraes.adm.br/artigo009>.

RECIPRHOCAL. **Pesquisa de clima organizacional**. Acessado em 15/06/2004. Disponível em [http://www.reciprhocal.com.br/pesquisa de clima](http://www.reciprhocal.com.br/pesquisa_de_clima).